



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

NAYARA CARVALHO SANTOS

**MODELOS MENTAIS COMO AUXÍLIO AO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

SÃO CRISTOVÃO, SE

2018

NAYARA CARVALHO SANTOS

**MODELOS MENTAIS COMO AUXÍLIO AO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado ao Departamento de Administração,
da Universidade Federal de Sergipe – UFS como
requisito parcial à obtenção do título de bacharel
em Administração.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Ludmilla Meyer Montenegro

SÃO CRISTOVÃO, SE

2018

NAYARA CARVALHO SANTOS

**MODELOS MENTAIS COMO AUXÍLIO AO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado ao Departamento de Administração,
da Universidade Federal de Sergipe – UFS como
requisito parcial à obtenção do título de bacharel
em Administração.

Orientador (a): Prof.^a. Dr.^a. Ludmilla Meyer
Montenegro

São Cristovão/SE, 13 de setembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Ludmilla Meyer Montenegro (Orientadora)
Departamento de Administração/UFS

Prof.^a Msc. Maria Teresa Gomes Lins (Membro interno)
Departamento de Administração/UFS

Prof.^a Dr.^a Rosangela Sarmiento Silva (Membro interno)
Departamento de Administração/UFS

RESUMO

Modelos mentais existem na mente de cada indivíduo, moldando a maneira de pensar e agir. São importantes fatores de crescimento e estagnação de uma empresa, pois a qualidade das decisões dos tomadores de decisão na organização recebe influências dos modelos mentais dos gestores vigentes. Esta pesquisa é qualitativa e tem por objetivo verificar como o uso dos modelos mentais auxilia os gestores de determinada empresa a tomar decisões e, por consequência deste objetivo, identificar quais os resultados destes tipos de decisões para as organizações. O estudo realizado com um grupo de quatro gestores de uma empresa da área de serviços tecnológicos com sede em Aracaju-SE analisou, por meio de entrevistas semiestruturadas, a influência dos elementos que formam uma decisão. A identificação desses elementos permitiu a cada um dos envolvidos conhecer a base das suas próprias ações, podendo assim, avaliar a qualidade das decisões. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo e os resultados mostram que os modelos mentais dos gestores influenciam fortemente as decisões que são tomadas por eles na empresa. De acordo com os dados coletados neste estudo, os fatores que mais influenciam as decisões são as crenças e os valores dos entrevistados.

Palavras-Chave: Modelos mentais. Processo decisório. Decisões organizacionais. Tomada de decisão.

ABSTRACT

Mental models exist in the mind of each individual, shaping the way of thinking and acting. They are important factors for growth and stagnation of a company, because the quality of the decisions of the decision makers in the organization receives influences from the mental models of the current managers. The qualitative research aims to verify how the use of mental models helps the managers of a given company to make decisions and consequently of this objective to identify the results of these types of decisions for the organizations. The study carried out with a group of four managers of a company in the field of technological services with headquarters in Aracaju-SE analyzed through semistructured interviews the influence of the elements that form a decision. The identification of these elements allowed each one of the parties to know the basis of their own actions, so that they could evaluate the quality of the decisions. The data were analyzed through content analysis and the results show that managers' mental models strongly influence the decisions that are made by them in the company. According to the data collected in this study, the factors that influence decisions the most are the beliefs and values of the interviewees.

Keywords: Mental models. Decision making process. Organizational decisions. Decision making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de processos de tomada de decisão	23
Quadro 2 - Categorias Analíticas e Elementos de Análise.....	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da empresa X	10
Figura 2 - Opções de mudança dos modelos mentais.....	22
Figura 3 - Modelo racional e intuitivo de decisão.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	Contextualização da pesquisa.....	09
1.2	Problema da pesquisa.....	10
1.3	Objetivos da pesquisa.....	11
1.4	Justificativa	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1	Modelos Mentais: origem e conceitos	13
2.1.1	Modelos mentais nas organizações.....	17
2.1.2	Modelos mentais e desempenho organizacional	19
2.2	Processo de Tomada de Decisão	22
2.3	Tomada de Decisão e Modelos Mentais.....	24
3	METODOLOGIA.....	28
4	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	33
4.1	Tomada de decisão na empresa	33
4.2	Modelos mentais na empresa.....	37
5	CONCLUSÕES.....	42
5.1	Articulações dos objetivos específicos.....	42
5.2	Proposições para futuras pesquisas	44
5.3	Limitações do estudo	45
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	49

1 INTRODUÇÃO

Modelos mentais são os resultados das imagens vindas das relações que se tem ao longo da vida e que orientam o modo de viver. É a forma utilizada pelas pessoas para representar o mundo, para ver e interpretar a realidade que as cerca (SENGE, 2006). Os modelos mentais delimitam a forma de agir, eles existem no inconsciente moldando as atitudes. Eles são nutridos por crenças e valores que operam desde o nascimento e se estendem ao longo da história de cada um (SARTOR, 2008).

Todo indivíduo possui modelos mentais, e estes dificilmente serão semelhantes. O fato das pessoas serem diferentes e verem o mundo de formas distintas umas das outras colabora com a singularidade dos modelos mentais, pois tudo o que se vê afeta diretamente a interpretação dos acontecimentos na vida de uma pessoa. As influências do ambiente, também contribuem para o fortalecimento de que modelos mentais não únicos, uma vez que o ambiente está sempre se modificando, e isso pode afetar crenças, costumes e valores alterando as bases mentais e tornando-as mutáveis (SENGE, 2006).

Sartor (2008) menciona que, no ambiente organizacional, o desaparecimento de muitas empresas não é unicamente consequência do ambiente externo, mas, sim, das prioridades mentais de seus líderes. Como por exemplo, algumas tradições gerenciais interferem no andamento das atividades da empresa, por ditar a forma como devem ser realizados os procedimentos sem dar aos colaboradores a mínima oportunidades de examinar outras formas de executá-los.

Os modelos mentais dos gestores organizacionais precisam evoluir de acordo com o crescimento do negócio, pois os modelos não são estáveis. Se eles se encaixam corretamente no contexto atual, não significa que se encaixarão no mesmo contexto no futuro. Além de que oportunidades podem ser perdidas se os modelos mentais ficarem ultrapassados e obsoletos.

Novas ideias não chegam a ser colocadas em prática porque conflituam com imagens externas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que limitam formas bem conhecidas de pensar e agir (SENGE, 2006). Fica sob responsabilidade, então, dos tomadores de decisão fazer uma análise destes cenários e da possibilidade dos modelos mentais estarem exercendo influências durante esse processo.

A tomada de decisão é rotina comum para administradores e gestores na execução de suas atividades numa organização. Gomes (2002) define decisão como uma escolha entre alternativas ou possibilidades com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. Diariamente, decisões entre todas as áreas funcionais da empresa são tomadas e a qualidade delas influenciam no desempenho organizacional.

Tomar uma decisão não é uma tarefa fácil, pois dela implica uma série de consequências que podem ser tanto positivas quanto negativas. Problemas diferentes podem surgir rotineiramente numa empresa, e para solucioná-los os gestores podem utilizar as informações disponíveis para resolver o problema em questão.

A informação é um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões (REZENDE, 2005). Não é sempre que pode-se contar com as informações para tomar decisões, pois muitas vezes elas não estão acessíveis, neste caso deve-se utilizar como fonte de informação a experiência, crenças, valores e até mesmo a intuição.

O estudo está estruturado da seguinte forma: Esta introdução na qual é descrito inicialmente o tema, em seguida serão abordados conceitos de modelos mentais e suas relações com o processo de tomada de decisão da empresa. Em sequência serão apresentadas a metodologia, a análise dos resultados e, por fim, serão elencadas com as conclusões e considerações finais.

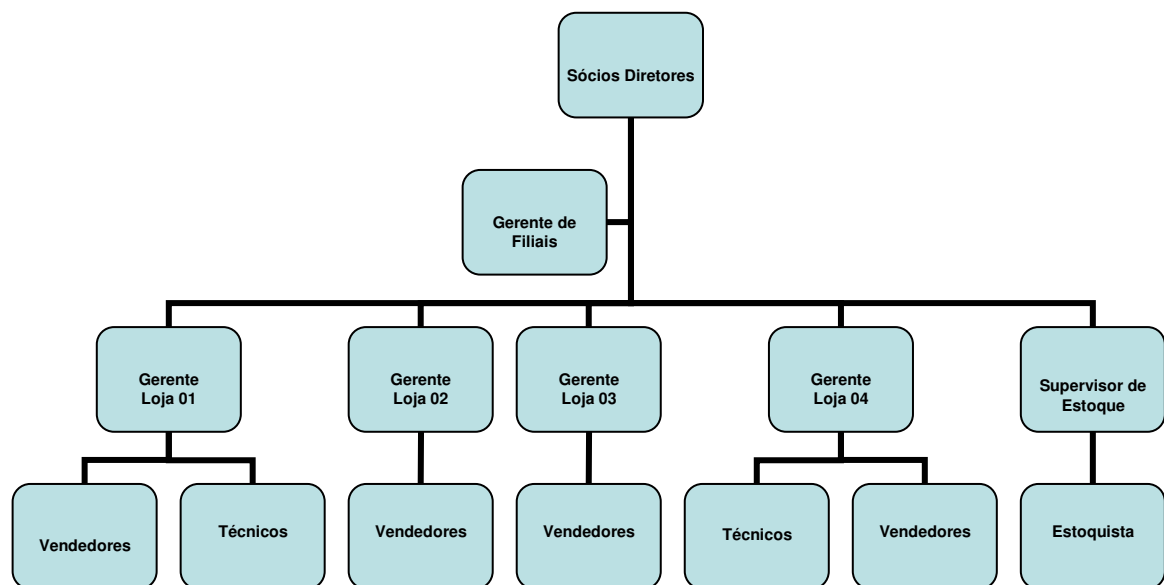
1.1 Contextualização da pesquisa

A pesquisa tem foco no entendimento de como os modelos mentais de cada pessoa exercem influências perante momentos, em que se é necessário, tomar uma decisão no âmbito organizacional.

O objeto de estudo deste trabalho, é uma organização que atua diariamente e rotineiramente em atividades que requerem o uso das capacidades mentais para tomar decisões que objetivem em curto prazo o pleno funcionamento da empresa e em longo prazo o alcance das metas estabelecidas. Para conseguir alcançar o objetivo pretendido foi selecionada uma empresa da área de serviços tecnológicos que possui 4(quatro) lojas na cidade de

Aracaju-SE e grande Aracaju, atuante na venda de artigos eletrônicos e acessórios para *smartphones*, além de assistência técnica para celulares. Foram selecionados, desta empresa, os funcionários responsáveis por tomar as principais decisões empresariais e que estão presentes nela em nível estratégico e tático; são eles um dos sócios-diretores da empresa e alguns gerentes das lojas da empresa e que juntos são responsáveis por estabelecer metas, objetivos e coordenar equipes, de forma a garantir o pleno funcionamento da empresa.

Figura 1 - Organograma da empresa X



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados coletados na pesquisa (2018).

O organograma da empresa mostra como acontece o relacionamento e a hierarquia entre os funcionários. O topo é composto pelos sócios-diretores da empresa que comandam toda a organização. Em seguida, são dispostos o gerente de filiais que coordena os gerentes de lojas e o supervisor de estoque. No nível operacional encontram-se os vendedores e técnicos das lojas.

1.2 Problema de pesquisa

Atualmente uma das premissas básicas dos seres humanos é saber interagir com o meio em que vivem tendo a capacidade de lidar com uma grande variedade de estímulos e tomando as melhores decisões. Para conseguir os melhores resultados na vida pessoal e

profissional é necessário, que cada indivíduo tenha um amplo repertório cognitivo e que este, seja embasado em conhecimentos e que sirva de referencial para as tomadas de decisões.

Entende-se então que a interação do corpo físico com o meio, por meio dos sentidos, permite ao cérebro reconhecer e criar modelos da realidade. Esses modelos depois de criados irão servir para comparar, analisar e orientar as tomadas de decisões (ROCHA, 2013).

No ambiente organizacional é possível encontrar vários fatores que contribuem para influenciar positiva e negativamente o modo, o processo e a qualidade com que principalmente os gestores tomam decisões. Entre estes fatores, os modelos mentais ganham destaque por serem o principal influenciador das decisões, pelo fato de estarem presente na mente humana e por serem um formador de opiniões.

Os modelos mentais definem a percepção, os sentidos e as formas de pensar e interagir de cada indivíduo (KOFMAN, 2004) e para tomar decisões é necessário que primeiramente pense-se nela. Ao pensar nela, usa-se mesmo que inconscientemente os modelos mentais, que acabam por influenciar de algum modo a decisão a ser tomada. Nesse contexto, fazer um estudo de como ocorre essa influência colabora positivamente com as organizações que pretendem elevar seu desempenho, de forma que será possível que a tomada de decisões aconteça da melhor forma e com os melhores resultados possíveis, pois compreendendo como elas acontecem é possível minimizar tudo o que possa atrapalhá-las.

Então para entender de que forma os modelos mentais de cada indivíduo influencia, se comporta e se relaciona com o processo de tomada de decisão que ocorre nas organizações, o presente trabalho propõe a seguinte questão-problema:

Como o uso de modelos mentais auxilia a tomada de decisão de uma organização de médio porte da área serviços tecnológicos de Aracaju, SE?

1.3 Objetivos da pesquisa

A formulação dos objetivos significa definir com precisão o que se visa estudar com o trabalho sobre dois aspectos: geral e específico (MARCONI; LAKATOS, 2007). Como forma de responder à questão problema, foram definidos os objetivos geral e específicos da pesquisa, apresentados a seguir:

Este estudo tem como objetivo geral compreender como o uso de modelos mentais auxiliam na tomada de decisão de uma organização de médio porte da área de serviços tecnológicos de Aracaju, SE.

A fim de atingir o objetivo geral proposto são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar e analisar os modelos mentais existentes e utilizados na organização estudada;
- Compreender os processos de tomada de decisão da empresa estudada;
- Averiguar a relação entre os modelos mentais dos gestores da organização estudada e o processo de tomada de decisão.

1.4 Justificativa

O interesse em estudos dos fatores que exercem influências no desempenho das organizações não é novo, visto que, cada vez mais empresas competem por uma maior parcela de participação no mercado. Assim, ter alternativas que possibilitem a melhoria do seu desempenho torna-se um grande diferencial competitivo para as organizações.

A importância desta pesquisa está no fato dos modelos mentais individuais interferirem em decisões e julgamentos, principalmente relacionado ao âmbito empresarial, no qual decisões erradas têm o poder de prejudicar uma organização. Daft (2005) diz que decisão é uma escolha feita das alternativas disponíveis e ter conhecimento do funcionamento dos modelos mentais dos gestores é de fundamental relevância, visto que, os modelos mentais afetam a maneira de pensar e agir de cada pessoa.

O estudo da influência das bases mentais no processo de tomada de decisões permite identificar a utilidade e a validade dos modelos, possibilitando aprimorá-los ou até mesmo substituí-los. O conhecimento de como eles funcionam e se relacionam permite que se obtenha um controle maior sobre eles, podendo, desta forma, analisar a decisão de diferentes pontos de vista, melhorar a sua qualidade e obter melhores resultados.

Destaca-se que a fundamentação teórica deste estudo foi elaborada por meio de pesquisas bibliográficas, sendo priorizadas as ideias dos principais autores referente ao tema abordado. Finalizado o levantamento da base teórica deu-se início à pesquisa de campo, momento em que foram coletados e analisados os dados por meio dos instrumentos de coleta e do tipo de análise selecionada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

O estudo inicia-se com a conceituação e introdução do que são os modelos mentais na perspectiva de alguns autores; em seguida explica como eles ocorrem, funcionam e se relacionam nas organizações e o modo como interfere no desempenho organizacional. Na seção seguinte fala-se sobre o processo de tomada de decisão e descreve como as decisões são influenciadas pelos modelos mentais.

2.1 Modelos mentais: origem e conceitos

O modelo mental é a forma utilizada pelas pessoas para representar o mundo, para ver e interpretar a realidade que as cerca (SENGE, 2006). Eles delimitam as formas de agir e moldam as atitudes.

A mente é a principal responsável pelo modo com que as pessoas veem o mundo, pois ela permite criar um sentido para as coisas que estão ao redor. O conjunto de elementos que existem na mente e que possibilitam o entendimento do mundo é o modelo mental.

Os modelos mentais operam permanentemente de modo subconsciente, na vida pessoal, no âmbito profissional e nas organizações sociais, ajudando a dar sentido à realidade e nela operar com efetividade. Os modelos mentais condicionam todas as interpretações e ações humanas. Eles definem como cada um percebe, sente, pensa e interagem com o meio (CHERMACK, 2003).

É oportuno comentar que os modelos mentais afetam fortemente o que se faz, porque afetam como se interpreta o que se vê e o que se experimenta. Por causa disto, aquilo que vemos está interligado com o que somos (LIM; KLEIN, 2006).

É possível compreender que um modelo mental é fundamental para que o ser humano conduza a sua vida, seja no sentido pessoal como no profissional, e este é formado a partir de fatores, características e elementos, onde o ser humano não tem qualquer influência sobre esses fatores, pois faz parte da sua própria natureza. E é por este motivo que se fazem comentários sobre a necessidade do modelo mental estar sempre evoluindo, porque nunca uma situação que se apresente será a igual à outra, principalmente se for levado em questão o âmbito profissional, pois, o mundo está em constante evolução (SENGE, 2006).

Moreira (1997) declara que os modelos mentais dos gestores e dirigentes, são na realidade os grandes recursos capazes de focar, integrar e direcionar uma empresa de acordo com as condições do ambiente em que competem. Diante disto, entender as influências mentais que estes desempenham na atuação diária dos líderes da organização, fornece uma grandiosidade de benefícios, possibilita o crescimento pessoal e consequentemente o empresarial.

A criação de modelos mentais é intrínseca ao ser humano, ele faz parte da natureza de cada um. As pessoas criam modelos da realidade para que os relacionamentos aconteçam de forma saudável com o meio em que se vive. Desta forma, independentemente do nível de escolaridade, todo ser humano cria e faz uso de modelos para explicar e explorar o mundo (ROCHA, 2013).

Um modelo mental é, antes de tudo, uma representação dinâmica ou uma simulação do mundo e constitui uma maneira específica pela qual o indivíduo percebe, codifica, retém e acessa informações (GARDNER, 2005). São imagens, pressupostos e histórias que existem na mente acerca de cada um, de outras pessoas, das instituições e de diversos outros aspectos do mundo e da vida (SARTOR, 2002).

Kofman (2004, p. 159) conceitua modelos mentais como “o conjunto de sentidos, pressupostos, regras de raciocínio, inferências etc. que nos leva a fazer determinada interpretação”. Definem a percepção, os sentidos e as formas de pensar e interagir.

Goleman (1995) diz que modelos mentais são a maneira pela qual os seres humanos organizam e dão sentido às suas experiências. É o jeito particular de enxergar e relacionar-se com o mundo. É influenciado pela formação familiar, educacional, cultural e organizacional.

Para Sartor (2002) os modelos mentais são vieses e suposições que as pessoas usam para tomar decisões que direcionam o comportamento. São provenientes de fontes como: biológicas, linguísticas, culturais, sociais e individuais.

Senge (2006, p. 202) complementa a ideia ao falar que “o modelo mental é a forma utilizada pelas pessoas para representar o mundo, para ver e interpretar a realidade que as cerca, onde quase todos os aspectos da vida são moldados pela maneira como se é percebido o mundo”. A forma com que o indivíduo vê o mundo está condicionada aos modelos mentais

que individualmente apresenta a cada ser uma visão única do que está a sua volta, moldando e transformando a realidade.

A expressão modelos mentais são os pressupostos usados para descrever os processos cerebrais que usamos para dar sentido ao mundo através dos nossos cinco sentidos: visão, audição, tato, paladar e olfato (TANUMA, 2016).

Modelos mentais são formados com base em tudo o que se vê, tudo que é condicionado individualmente por pais, professores, sociedade e a cultura, iniciados na infância e que continuam sendo transformados ao longo da vida. “Eles são como blocos de construção cognitivos que podem ser combinados e recombinaos conforme necessário” (JOHNSON-LAIRD, 1983 *apud* MOREIRA, 1997, p. 195). Neste processo de construção, os modelos mentais se moldam às interpretações e às respostas do indivíduo ao ambiente.

Chermack (2003, p. 144) corrobora a afirmação ao falar que “os modelos mentais, por serem dinâmicos, estão em permanente estado de construção, constantemente sendo ajustados, refinados e recriados na dinâmica do ambiente, pois possuem um papel ativo no momento que afetam a experiência, além de um papel passivo, sendo também afetados pela própria experiência em si”.

Wind (2005, p. 37) menciona em seu livro *A força dos Modelos Mentais*:

As diferentes maneiras pelas quais damos sentido ao nosso mundo são determinadas principalmente pela nossa mente e em menor proporção pelo mundo externo. É a esse mundo interno de neurônios, sinapses, neuroquímica e atividade elétrica, com sua estrutura incrivelmente complexa funcionando de uma maneira que compreendemos apenas parcialmente – que chamamos de ‘modelo mental’. [...] Usamos para dar sentido ao nosso mundo.

Milan *et al.* (2010) expressam dois aspectos-chave dos modelos mentais. O primeiro é que eles não são somente repositórios de aprendizado passado, são também as bases para a interpretação do que esteja acontecendo atualmente. O segundo aspecto apresenta a formação dos modelos mentais como um processo socialmente mediado, em que o contexto cultural do qual o indivíduo pertence são agentes influenciadores na formação dos modelos mentais de cada pessoa.

O comportamento humano, segundo Goleman (1995) e Kofman (2004), é condicionado por modelos mentais e estes, são definidos com base em quatro pressupostos: biologia, linguagem, cultura e experiência pessoal.

Os modelos mentais têm as seguintes características gerais:

1. modelos mentais são incompletos; 2. a habilidade das pessoas em “rodar” seus modelos mentais é muito limitada; 3. modelos mentais são instáveis; 4. modelos mentais não tem fronteiras bem definidas; 5. modelos mentais são “não-científicos”: as pessoas mantêm padrões de comportamento “supersticiosos”, mesmo quando sabem que não são necessários; 6. modelos mentais são parcimoniosos: frequentemente as pessoas optam por operações físicas adicionais ao invés de um planejamento mental que evitaria tais operações (NORMAN, 1983 *apud* MOREIRA, 1997, p. 200).

No entanto, Rocha (2013, p. 65) diz que “a natureza dos modelos mentais é mais restrita que seus conteúdos. Essa restrição tem origem no limite da estrutura das relações com o mundo e nos significados dessas relações que encontram limites no aparato humano”, ou seja, em situações semelhantes, diferentes modelos podem ser criados.

Sartor (2002, p. 153) diz que “os modelos mentais são tácitos, existindo e atuando abaixo do nível da consciência da pessoa. Operando como uma espécie de matriz cultural em cada indivíduo, eles funcionam sem serem testados nem examinados.” Eles são invisíveis e não demonstráveis gerando ações que nem sempre podem ser descritas e justificadas.

As pessoas podem ser incapazes de definir o que realmente sabem ou acreditam, pois grande parte dos modelos mentais são adquiridos inconscientemente por meio da experiência, convívio com culturas e crenças, educação recebida, etc. Esses mesmos fatores é que são os responsáveis por o seu crescimento e fortalecimento.

Gardner (2005) diz que um modelo mental, se serve de processos de representação e de comunicação interna e com o meio ambiente, em um ciclo contínuo entre a experiência, a avaliação e a aplicação de determinados conceitos. MILAN *et al.* (2010, p. 360) corroboram a ideia ao falar que “ressaltando que o meio envia mensagens de todos os tipos e o indivíduo, com base em sua possibilidade e capacidade cognitiva, lida com estas mensagens para a construção de sua representação do mundo e dos elementos a ele associados” (MILAN *et al.*, 2010, p. 360).

Um perfil mental de pensamento é criado quando o indivíduo passa a questionar os modelos ao qual lhes foram apresentados desde a infância, e passa a decidir quais têm a ver consigo. A sociedade entra em questão em seguida delimitando as formas de pensar e continua-se o processo de testar essas imposições. Esse processo se prolonga permanentemente durante a vida (SENGE, 2006).

Modelos mentais são adquiridos, fortalecidos e substituídos, mas nunca destruídos. Eles podem ser ignorados e deixados de ter importância por diversos fatores, mas ainda assim permanecem no inconsciente até serem trazidos de volta ou não. São distintos como a personalidade de cada indivíduo, podendo existir semelhanças, mas geralmente as pessoas irão ter percepções diferentes referentes a um mesmo objeto (WIND, 2005).

2.1.1 Modelos mentais nas organizações

Os modelos mentais constroem a antropologia de cada empresa, e essa referência antropológica dos colaboradores e gerentes conduz ao fracasso ou ao sucesso da organização (SARTOR, 2002).

Gardner (2005) diz que os modelos mentais são importantes impulsionadores das ações dos gestores, uma vez que diretores e altos executivos de uma empresa têm seus próprios modelos mentais, nos quais creem fielmente e que proporcionam segurança perante as situações de decisões. Porém alguns modelos são capazes de criar barreiras na visualização de novos cenários e oportunidades para a organização (SENGE, 2006).

Gestores empresariais que mantêm seus modelos mentais limitados tendem a tomar decisões que nem sempre serão as melhores para a empresa, pois uma infinidade de acontecimentos podem mudar as perspectivas de um planejamento empresarial, tornando o que antes era o “correto” a ser feito um erro por não se encaixar no contexto atual. Se os líderes não estiverem atentos a estas novas perspectivas, a organização corre o risco de ter seu desempenho prejudicado perante o mercado. Sartor (2002, p. 154) corrobora com a afirmação ao falar que “nas organizações, os modelos mentais de líderes e colaboradores afetam sobremaneira as escolhas corporativas e o vislumbre de novas oportunidades no ambiente externo”.

Podem ser levantadas duas proposições sobre os modelos mentais dos dirigentes: (i) são construções mentais oriundas de diversos elementos cognitivos,

sendo formadas a partir de uma rede de significados associados e organizadas em torno de alguns elementos centrais que estejam, de forma holística, armazenados na memória; e (ii) são construções sociais advindas de diversos estímulos externos, sendo formadas a partir de uma rede de significados socialmente aceitos e compartilhados (DE TONI, 2005, p.198).

Eles são naturalmente modelos em transformação. É algo dinâmico e acontece pela interação com o meio em que se está inserido, as pessoas vão reformulando suas concepções e isso é fundamental para viver no mundo em transformação (GARDNER, 2005).

Wind (2005, p. 87) enfatiza que “os modelos mentais determinam a qualidade e o rumo da vida de cada pessoa. Quando os modelos mentais não são atualizados e não possuem capacidade de mudar, o indivíduo ou a empresa correm o risco de ficarem com um modelo completamente irrelevante para a situação atual”.

As diferentes percepções, opiniões e ações que surgem nas organizações se tornam conflituosas, quando cada pessoa acredita que a sua maneira de ver as coisas (de acordo com seu modelo mental) é a maneira correta de vê-las; pelo menos, a única “razoável”. Cada um acredita que seu modelo é o modelo válido. Em vez de utilizar as diferentes percepções para expandir suas perspectivas e integrá-las em uma visão comum, cada um dos interlocutores se apegam ao seu próprio ponto de vista. Em vez de indagar sobre o raciocínio do outro para compreender seu modelo mental, os interlocutores travam uma batalha para definir quem tem razão, quem tem a interpretação “correta” da realidade (DE TONI, 2005).

Quebrar esses modelos requer esforços e leva a mudanças de pensamento e, conseqüentemente, de comportamento, despertando os indivíduos para uma vida melhor (CHERMACK, 2003).

Lim; Klein (2006) diz que quando um modelo mental não proporciona mais os resultados desejados, muitas vezes, significa hora de mudança, hora de quebrar o paradigma. Quebrar estes modelos mentais não é algo fácil, pois necessita esforço para mudar pensamentos e sentimentos para agir de uma forma diferente e de uma maneira melhor.

Mudar a forma de pensar e agir das pessoas é uma tarefa difícil, pois elas constroem uma infra-estrutura de processos e investimentos para sustentar determinado modelo mental que o torna difícil de ser destruído, por isso tendem a lutar contra tudo que é fora do seu habitual (WIND, 2005).

Senge (2006, p. 227) afirma que “uma das formas de alterar os modelos mentais é gerar a capacidade de aprendizado por meio do auto-conhecimento, reflexão e investigação profunda”.

Agir fora dos próprios padrões mentais é de vital importância para as organizações, pois permite maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento. O contrário disto favorece estagnamento e o decréscimo da empresa. “Aprisionamos-nos em armadilhas, ‘em rotinas defensivas’ que isolam nossos modelos mentais do questionamento e, conseqüentemente, desenvolvemos uma ‘incompetência hábil’” (ARGYRIS, 1982 *apud* SENGE, 2006, p. 209).

As tarefas do cotidiano nas organizações, por exemplo, fazem com que colaboradores entrem num ritmo mecânico de execução de atividades. A grande maioria das empresas não proporcionam momentos em que estes funcionários possam pensar no motivo de se estar realizando aquela atividade, daquela forma ou mesmo a oportunidade de analisar se o modo atual de realizar o trabalho é o mais apropriado, podendo esta empresa estar perdendo um conhecimento que este funcionário adquiriu realizando seu trabalho, que possa possibilitar uma economia de tempo, mão de obra ou mesmo de material (MOTTA, 1997).

Manter a mente em num nível imparcial e receptiva a novos modos de pensar possibilita o melhor entendimento dos próprios modelos mentais, que permite conhecer as suas limitações, a entender melhor os modelos dos outros e a perceber rapidamente de um modo mais amplo novas formas de enxergar soluções para as situações que se apresentem. É um processo dinâmico e contínuo (WIND, 2005).

2.1.2 Modelos mentais e desempenho organizacional

Machado-da Silva, Fonseca e Fernandes (2000), dizem que um dos fatores relevantes para que se compreenda a estratégia adotada pelas organizações está no entendimento do pensamento dos gestores, em seus conteúdos e mecanismos.

Os modelos mentais de uma pessoa, quando mal construídos, são determinantes para o fracasso nos negócios. Por outro lado, quando bem construídos, os modelos mentais são o combustível necessário para a superação das dificuldades inerentes a qualquer negócio (MOTTA, 1997).

Kofman (2004, p. 112) diz que “os modelos mentais podem tanto possibilitar quanto impossibilitar o crescimento, pois, se trata do conjunto cristalizado de regras sobre o que é real, o que é possível, o que as coisas significam e, como devemos agir ou reagir a esse ou aquele acontecimento”.

Os modelos mentais, principalmente dos gestores, possuem relação direta com o desempenho da organização, pois eles administram as empresas de acordo com seus próprios modelos. A utilidade e validade desses modelos contribuem positivamente ou negativamente com o desempenho da empresa no ambiente em que está inserido. Colaboradores e altos executivos com modelos mentais enraizados, por exemplo, acabam por tornar processos obsoletos e ultrapassados, o que demonstra que o ambiente externo das empresas não é o único responsável por seu mau desenvolvimento, sendo também de responsabilidade dos seus líderes (SENGE, 2006).

Chermack (2003) diz que muitas vezes deixa-se de ter boas ideias e perde-se grandes negócios por causa dos modelos mentais vigentes, experiências passadas que não foram bem sucedidas, e que por consequência acabam bloqueando e amedrontando cada novo pensamento. Eles funcionam como anteparos invisíveis que cada um cria, ou que são criados por outros, e sem perceber tornam as pessoas escrava dos próprios pensamentos.

As implicações em responder questões sobre o desempenho das organizações relacionadas aos modelos mentais dos empreendedores e gestores está relacionada a variáveis de fatores de ambientes externos e internos. Externamente as empresas devem focar suas estratégias na identificação de oportunidades e ameaças intrínsecas no ambiente e internamente combinar com inteligência suas competências e recursos (DE TONI; MILAN, 2008, p. 200).

Desta forma, os modelos mentais dos dirigentes de uma organização influenciam fortemente suas decisões e ações referente aos ambientes externos e internos, tornando o entendimento desses modelos de vital importância para as empresas, pois do conjunto dessas decisões algumas delas têm a chance de se tornarem mais lucrativas que outras. “Uma das possíveis respostas a esta questão pode estar na diferença dos modelos mentais do gestores, ou dirigentes, orientados ou não para o mercado, e na sua inter-relação com outras dimensões de análise” (MILAN *et al.*, 2010, p. 154).

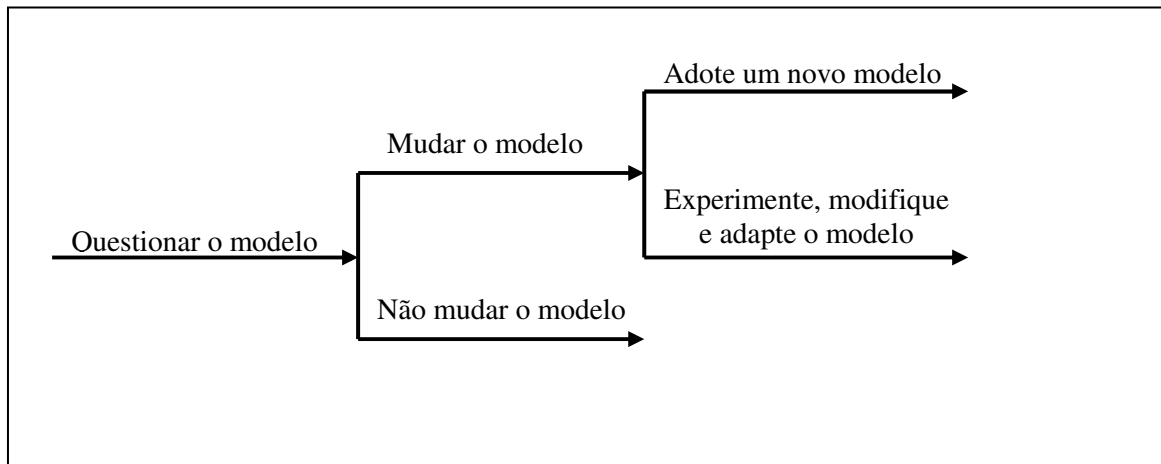
Fazer a leitura dos ambientes identificando as ameaças e as oportunidades que o cercam é uma das tarefas mais importantes das organizações, pois por meio desta avaliação, pode-se elaborar e programar estratégias e ações que o possibilitem alcançar os objetivos traçados. Sobre este entendimento acredita-se que uma organização terá sucesso quando esta tiver a plena visão da importância dos modelos mentais e começar a agir promovendo o seu desenvolvimento e novas leituras de ambiente, mas somente isso não será o suficiente, é necessário promover um estudo mais aprofundado, integrando as leituras realizadas, com um programa de ações e estratégias que permita atingir resultados satisfatórios e consequentemente o sucesso da organização (SENGE, 2006).

Wind (2005, p. 93) fala que “hoje o mundo muda cada vez mais rápido, e as pessoas precisam ser capazes de reconhecer os próprios modelos mentais para saber quando e como mudá-los, agir rapidamente e influenciar os modelos dos outros”. Resaltando que diferentes modelos mentais podem motivar diferentes percepções, sentimentos, opiniões e ações (SARTOR, 2002).

Além de reconhecê-los, De Toni (2005) diz que os modelos mentais dos gestores são grandes influenciadores nas organizações, mas que precisam ser comunicados de maneira eficaz aos outros integrantes da empresa, para que formem uma sintonia entre os modelos e que estes venham a se complementarem e desta forma atingir maiores resultados. Gardner (2005) apoia a afirmação e salienta que um conjunto de competências gerenciais é necessário para poder comunicar bem esses modelos mentais.

Os modelos mentais são individuais, e além disso, uma pessoa é capaz de possuir vários modelos diferentes. De Toni; Milan (2008) falam que o lado positivo de ter esta consciência, é que uma ação ou objeto pode ser visto, percebido e interpretado por diferentes pontos de vista. O lado ruim é que os seres humanos se apegam aos seus modelos mentais e têm muita dificuldade em abandoná-los em favor de coisas melhores para acompanhar o ritmo das mudanças que ocorrem no ambiente.

Numa organização em que os funcionários tendem a lidar com uma rotina diária que é bem difícil de ser interrompida, influenciar o enfrentamento dos próprios pontos de vista permite o surgimento de novos modelos mentais. Novos modelos mentais significam para uma empresa novas maneiras de enxergar as coisas, e isso possibilita o aproveitamento de oportunidades (SARTOR, 2002).

Figura 2 - Opções de mudança dos modelos mentais

Fonte: Wind (2005, p. 92).

Para garantir a utilidade, precisa-se testar a relevância dos próprios modelos mentais atuais e avaliar a eficácia de potenciais novos modelos”. Se um indivíduo continua a ver o novo com os mesmos olhos velhos, continuará a ver somente o velho (SENGE, 2006).

Wind (2005, p. 93) complementa a ideia ao falar que “não é necessário escolher entre o velho e o novo modelo mental, pode-se desenvolver um portfolio de modelos e aplicar o que funcione melhor na situação específica”.

Gardner (2005, p. 33) finaliza a questão ao dizer que “embora alterar os modelos mentais não seja fácil, mudanças podem ser efetuadas, pois há tantas representações mentais que podem ser combinadas de tantas maneiras diferentes, que as possibilidades de construção de novos modelos são ilimitadas”.

2.2 Processo de tomada de decisão

Sobre o processo de tomada de decisão, alguns autores definem-o conforme consta no Quadro 1.

CONCEITOS DE PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	AUTORES
É um processo de análise e escolha das alternativas que uma pessoa poderá definir, sendo parte do processo administrativo a tomada de decisões.	Simon (1972)

“Decidir é optar ou escolher ou selecionar dentre várias alternativas de cursos de ação aquela que pareça mais adequada”.	Chiavenato (1994, p. 347)
“O processo de identificar os problemas e as oportunidades e, em seguida, solucioná-los”.	Daft (2005, p. 196)
“É a conversão das informações analisadas em ação”.	Oliveira (2004, p. 56)

Quadro 1 - Conceitos de processo de tomada de decisão

Fonte: elaborado pela autora com base em Simon (1972), Chiavenato (1994, p. 347), Daft (2005, p. 196) e Oliveira (2004, p. 56).

O tomador de decisão que está inserido em uma situação, pretende alcançar objetivos, tem preferências pessoais e segue estratégias para alcançar resultados (CHIAVENATO, 1994).

O processo decisório é complexo e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação em que está envolvido e da maneira como percebe a situação. Uma organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes (CHIAVENATO, 2003, p. 348).

Para Robbins e Decenzo (2004) o processo decisório supõe que a tomada de decisão gerencial seja racional no sentido de que os gerentes fazem escolhas conscientes, de valor maximizado dentro de restrições especificadas.

Decisão dos mais variados tipos são tomadas diariamente em organizações, o que gera a necessidade destas mesmas decisões serem tomadas da melhor forma possível, tornando o seu resultado satisfatório e de acordo com o que foi planejado. As decisões são tomadas por pessoas que, como já foi visto, raciocinam com modelos mentais e estes são utilizados como base para a tomada de decisão (SENGE, 2006).

Tomar decisões complexas é uma das mais difíceis tarefas enfrentadas individualmente ou por grupos de indivíduos, pois quase sempre tais decisões devem atender a múltiplos objetivos, e frequentemente seus impactos podem não ser corretamente identificados (GOMES e ALMEIDA, 2002). Para Maximiano (2000, p. 142) existem dois tipos de decisões:

Programadas e as não programadas. As decisões programadas aplicam-se a problemas que são familiares ou repetitivos. São decisões que resolvem os problemas recorrentes e exigem as mesmas decisões e soluções. As decisões não programadas são os problemas com os quais a organização não tem qualquer familiaridade ou experiência, ou que se apresentam diferente a cada ocorrência (MAXIMIANO, 2000, p. 142).

Chiavenato (2010), Maximiano (2000) e Robins (2010) ressaltam que o processo de tomada de decisão é uma atividade passível de erros, pois ela será afetada pelas características pessoais e a percepção do tomador de decisões.

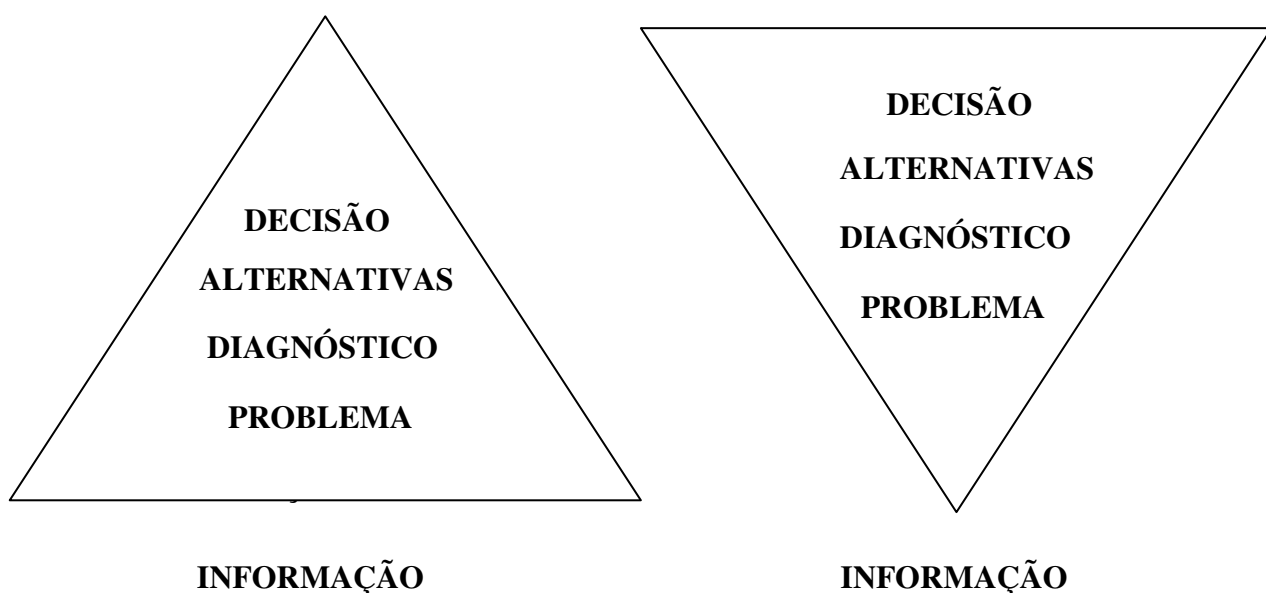
Os tomadores de decisão devem estar atentos para que a percepção não esteja fora de sincronismo com o ambiente atual, porque isso pode levar a erros graves (WIND, 2005).

Maximiano (2000, p. 141) define processo decisório como sendo “uma sequência de etapas que vai desde a identificação da situação até a escolha e colocação em prática da ação ou solução”.

2.3 Tomada de decisão e modelos mentais

O comportamento de analisar problemas e fazer escolhas tem dois modelos básicos: o intuitivo e o racional. A diferença está na dosagem de informação e opinião. Quanto maior a base de informações, mais racional é o processo. Quanto menor, mais intuitivo se torna (MAXIMIANO, 2000).

Figura 3 - Modelo racional e intuitivo de decisão



Fonte: Maximiano (2000, p. 150).

Um dos mais importantes aspectos da tomada de decisão é a intuição. Ganhou papel de destaque nos ambientes de negócios que necessitam de rapidez na resolução de conflitos.

Há duas abordagens básicas no processo decisório: um processo analítico formal (racional) e um processo intuitivo. A abordagem analítica pode ser codificada e explicada aos outros. A intuição coloca a pessoa próxima à resolução de um problema antes que a solução esteja conscientemente aparente, e até mesmo antes de o problema estar diagnosticado e articulado (WIND, 2005, p. 182).

Maximiano (2000, p. 150) define comportamento racional como “um que segue uma ordem lógica, determinada pela coerência entre o problema e a decisão. O processo deve basear-se totalmente em informações e não em sentimentos, emoções ou crenças”.

Chiavenato (1994, p. 348) diz que: “quando uma pessoa escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, a decisão é considerada racional”.

Bazerman (2004) define racionalidade como o processo de tomada de tomada de decisão que leve a um resultado ótimo. Afirmar ainda que o julgamento individual se restringe à racionalidade, embora considere que os indivíduos tentam tomar decisões racionais, ela reconhece que muitas vezes faltam aos tomadores de decisões informações importantes referentes a resolução do problema.

Algumas organizações poderão não tomar decisões perfeitamente racionais, visto que seus integrantes são dotados de habilidades limitadas para trabalhar com as informações e dados que possuem, utilizam bases de informações incompletas sobre o assunto em questão, exploram apenas um número limitado de alternativas e não possuem capacidade de estabelecer valores efetivos para os possíveis resultados. Nesse contexto a tomada de decisão utiliza estratégias cognitivas genéricas e uma certa lógica intuitiva, torna-se relevante (CRAINER, 1999).

Em certas situações, a informação é tão insuficiente que o comportamento intuitivo se torna mais apropriado. A intuição ajuda aos tomadores de decisão moldar, entender e acessar os modelos mentais individuais para tomar decisões rápidas e eficazes (WIND, 2005).

Motta (1997) diz que quando o raciocínio lógico atinge o seu limite, a intuição que se forma a partir do processamento de dados estocados no subconsciente possibilita a criação de novas alternativas para os desafios impostos pelo ambiente organizacional interno e externo.

“O comportamento intuitivo é o que se baseia na sensibilidade, percepção ou sensação de que uma escolha é apropriada, e não em escolhas feitas de modo totalmente consciente e lógico” (MAXIMIANO, 2000, p. 151).

Daft (2005, p. 169) diz que “a intuição representa uma compreensão rápida de uma situação de decisão baseada em experiências passadas, mas sem um pensamento consciente”. A decisão certa geralmente surge rapidamente e sem esforço utilizando informações esquecidas pela mente consciente. No mundo dos negócios, os gerentes estão continuamente recebendo e processando informações das quais eles podem não estar conscientemente cientes.

Wind (2005, p. 183) completa ideia sobre a intuição ao falar que “ela coloca a pessoa próxima à resolução de um problema antes que a solução esteja conscientemente aparente, e até mesmo antes de o problema estar diagnosticado e articulado. A intuição permite explorar os modelos mentais implícitos de qualquer pessoa”. Ela permite que um indivíduo acesse seus modelos mentais sem pensar sobre eles, e é crucial para tomar decisões no mundo real, pois permite discernir e agir rapidamente.

Crainer (1999) afirma que a tomada de decisão dos gestores compõe-se de uma combinação de fatores inexplicáveis, tais como intuição, sorte, trabalho árduo e riscos assumidos, e que para cada decisão existem outras que não deram certo. Dentro desse contexto, várias decisões ao longo do tempo foram tomadas de maneira intuitiva e muitas vezes contrária ao que recomendava o processo racional de tomada de decisão.

A utilidade da intuição é limitada. Em ambientes complexos e dinâmicos, em que há grande disponibilidade de informações de conteúdo técnico, o processo de intuir não funciona. Numa organização de grande porte, que atua num ambiente de grande complexidade competitiva por exemplo, é essencial adotar uma perspectiva profissional, baseada em informações e não em opiniões sem fundamentos (MAXIMIANO, 2000).

Chiavenato (2003, p. 348) fala que “os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja”. Ou seja, uma pessoa toma suas decisões com base nas próprias percepções das situações utilizando seus modelos mentais.

Durante um momento de decisão os indivíduos podem usar habilidades pessoais que foram desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo, como a sensação, intuição, pensamentos e sentimentos (JUNG, 1967).

De acordo com Costa Neto (2007, p. 40) “a vida de qualquer gestor é uma sucessão de incontáveis decisões. Algumas, são tão rotineiras que exigem pouco esforço do pensamento. Outras, exige um certo tipo de sensibilidade especial, uma forma diferente de desenvolver o pensamento”.

3 METODOLOGIA

Vergara (2006) classifica as pesquisas científicas como qualitativas ou quantitativas. As qualitativas possuem caráter interpretativo e subjetivo e as quantitativas são de caráter mensurável e objetivo. Como forma de responder à problemática deste estudo foi utilizado o método qualitativo, pois tem o objetivo de compreender determinado fato no ambiente em que ele ocorre, além de poder criar uma relação entre a realidade com o objeto de estudo. Brevidelli (2010, p. 90) diz que a pesquisa qualitativa “tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave”. Ela busca uma compreensão dos fenômenos, pelo investigador, a partir da perspectiva dos participantes.

Gil (2002) define que as pesquisas quanto aos fins estão divididas em três grandes grupos: exploratória, descritiva e explicativa. Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois tem o objetivo de estabelecer uma relação entre dois elementos, sendo, o primeiro os modelos mentais e o segundo a tomada de decisão, por meio do registro e da análise dos dados. Prodanov e Freitas (2013, p. 52) dizem que “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas e relações com outros fatos”.

Os meios de investigação utilizados para a pesquisa são o estudo de caso que é um estudo circunscrito a uma empresa com caráter de profundidade e detalhamento e que investiga o acontecimento de determinado fato no exato local em que ele ocorre e com um grupo específico de pessoas e, também, a pesquisa bibliográfica como suporte, pois tem como base materiais publicados em livros, revistas e jornais que orientam todo o estudo (VERGARA, 2006).

Para Martins e Theóphilo (2009) o estudo de caso se configura como uma pesquisa empírica que investiga fenômenos ou unidades sociais dentro de determinado contexto real e imerge profundamente em um objeto delimitado representado pelo problema de pesquisa. No estudo de caso, o pesquisador explora um evento ou uma atividade, procurando ter uma visão mais profunda sobre o assunto.

Martins e Theóphilo (2009, p. 44) afirmam que “a estratégia de pesquisa bibliográfica é necessária para toda condução científica, pois é a plataforma teórica do estudo”. Ela procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (CERVO, 2002).

A pesquisa foi realizada numa empresa da área de serviços tecnológicos que atua há 9 (nove) anos em Aracaju-SE e que é destaque no seu ramo. A empresa realiza serviços técnicos especializados em *smartphones*, além da venda de aparelhos, acessórios para celulares e artigos eletrônicos. Possui 27 funcionários em 4 lojas localizadas em Aracaju e na grande Aracaju, dentre eles: gerentes, técnicos, vendedores e influenciador digital.

Vergara (2006) informa que para que a coleta de dados seja adequada, o pesquisador deve buscar instrumentos que obtenham dados que possam responder ao problema de pesquisa correlacionando-os aos objetivos geral e específicos.

As metodologias para investigar os modelos mentais estão baseadas nas ideias de que as representações mentais das pessoas podem ser inferidas a partir de seus comportamentos e verbalizações. “Não se pode simplesmente perguntar a uma pessoa qual o modelo mental que ela tem para determinado estado de coisas, pois ela pode não ter plena consciência desse modelo” (MOREIRA, 1997, p. 211). Sendo assim, para este trabalho foi utilizada a abordagem de análise das falas dos participantes do estudo, pois se apresenta como uma forma eficiente de investigação dos modelos mentais.

Há diversas formas de se identificar os modelos mentais das pessoas, mas são expressos principalmente por meio da linguagem (DE TONI, 2005). “É consistente o fato de que ‘os modelos mentais estão na cabeça das pessoas’ e a única maneira de investigá-los é, indiretamente, por meio daquilo que elas externalizam verbalmente, simbolicamente ou pictoricamente” (MOREIRA, 1997, p. 223).

Como observou-se que a melhor maneira de estudar os modelos mentais é por meio da linguagem, optou-se por utilizar, como instrumento de coleta de dados desta pesquisa, a entrevista semiestruturada. Por meio dela foi possível perceber a forma como as decisões são tomadas por cada indivíduo, a identificação das influências dos modelos mentais de cada entrevistado e a verificação da relação que os modelos mentais possui com o processo de tomada de decisão. Por a entrevista ser semiestruturada, houve a possibilidade de fazer alterações no roteiro durante o decorrer da sua aplicação.

Cervo (2002, p. 146) informa que “a entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para pesquisa”. É uma das principais formas de coletar dados para um estudo de caso.

Para responder ao problema de pesquisa, foi entrevistado um dos sócios-diretores responsável pelo planejamento tático e por estipular os objetivos a serem alcançados pela empresa. Também foi entrevistado o gerente de filiais que tem como principal atividade a coordenação e monitoração das atividades e desempenho desenvolvidos por gerentes nas lojas filiais. Finalizando a pesquisa a entrevista foi feita com dois gerentes de loja, sendo um de Aracaju e um da grande Aracaju, pelo motivo de lidarem diariamente com situações em que são necessárias as tomadas decisões e que são responsáveis por liderarem equipes para a execução do planejamento da empresa. As entrevistas foram realizadas nas instalações da empresa no ano de 2018, nos meses de junho e julho em sessões únicas e tiveram a duração de aproximadamente cinquenta minutos. As respostas dos entrevistados foram gravadas e em seguida transcritas para facilitar a sua análise e interpretação.

O roteiro de entrevista (ver apêndice A) possui perguntas abertas (24 questões) e foi aplicado com os gestores da empresa estudada. Uma entrevista pode oferecer elementos para fortalecer evidências coletadas por outras fontes, possibilitando triangulações e o aumento do grau de confiabilidade ao estudo. Além disso, uma entrevista pode oferecer expectativas diferentes sobre determinado evento (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Bardin (2004) sugere o desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente, pois a categoria de análise se defende mostra-se como a melhor alternativa quando se quer estudar valores, atitudes, opiniões e crenças, por meio de dados qualitativos. As categorias foram determinadas baseadas na revisão teórica, sendo sintetizadas em três blocos.

As questões do roteiro de entrevista foram elaboradas a partir dos objetivos específicos do estudo e das suas categorias analíticas, as quais são apoiadas nos elementos de análise detalhados no Quadro 2:

Quadro 2 - Categorias analíticas e elementos de análise

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ANÁLISES	ELEMENTOS DE ANÁLISES
a) Identificar e analisar os modelos mentais existentes e utilizados na organização estudada;	Comunicação Atitudes Reflexão	Comunicação com a chefia; Comunicação com os colegas. Como age; Questionamentos.
b) Compreender os processos de tomada de decisão da empresa estudada;	Tomada de decisão	Referências para tomar decisões; Influências para a tomada de decisões;
c) Averiguar a relação entre os modelos mentais dos gestores da organização estudada e o processo de tomada de decisão.	Modelos mentais Tomada de decisão	Influência dos modelos mentais nas decisões; Qualidade das decisões; Consequências das influências dos modelos mentais nas decisões.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2018).

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a análise de dados consiste em examinar, classificar e categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, de forma que, a partir das preposições, teorias preliminares e os resultados encontrados possa-se construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno sob estudo.

Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. A análise de conteúdo busca estudar e analisar a comunicação sistematicamente perseguindo inferências confiáveis de dados e informações sobre o contexto pesquisado. Este tipo de análise examina

tanto o aspecto geral quanto os detalhes dos dados obtidos com o desejo de inferir sobre todo processo de comunicação, buscando entendimento sobre possíveis causas e antecedentes do conteúdo quanto de suas consequências e feitos (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

Esta técnica procura reduzir o volume amplo de informações contidas em uma comunicação a algumas características particulares ou categorias conceituais que permitam passar dos elementos descritivos à interpretação ou investigar a compreensão dos atores sociais no contexto cultura em que produzem a informação ou, enfim, verificando a influência desse contexto no estilo, na forma e no conteúdo da comunicação (CHIZZOTTI, 2005, p. 99).

As limitações encontradas no estudo referentes à coleta de dados, estão no fato da entrevista dificultar a expressão de ambas as partes, a possibilidade do entrevistado ser influenciado, a disposição do entrevistado em dar as informações necessárias e a retenção de alguns dados importantes por parte do pesquisado.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta a discussão e a análise dos dados coletados na pesquisa. A análise tem o objetivo de revelar a existência, influência e a relação dos modelos mentais com o processo de tomada de decisão dos gestores na empresa.

A seguir foram apresentadas as categorias, as unidades de registro, bem como os trechos das entrevistas que melhor elucidam os assuntos tratados.

4.1 Tomada de decisão na empresa

Decisões programadas se caracterizam por terem problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros e repetitivos. As decisões não programadas se apresentam por não terem seus problemas bem compreendidos, carecem de estruturação, tendem a ser singulares e não se prestam aos procedimentos sistêmicos ou rotineiros (MORITZ, 2006). Foi percebido na empresa estudada que os processos de tomada de decisão ocorrem da seguinte forma: decisões não programadas e/ou que envolvem o plano estratégico da empresa são tomadas pelos sócios-diretores; as decisões rotineiras são de responsabilidade dos gerentes das lojas com supervisão e controle do gerente de filiais. Tais fatos podem ser constatados nos seguintes trechos da entrevista:

As decisões mais importantes são tomadas pelos sócios-diretores da empresa (Entrevistado 01).

Decisões diárias dos próprios gerentes de loja são responsáveis (Entrevistado 02).

Decisões rotineiras tomamos sem necessidade de recorrer a nossos superiores, mas quando são mais complexas levamos para o gerente de filiais que decide se passa para os sócios ou não (Entrevistado 03).

Quando trata-se de contratação ou dispensa de funcionários, a responsabilidade é do gerente de filiais com o consentimento dos sócios da empresa (Entrevistado 04).

Para os participantes da pesquisa, decisões são geradas em cenários de conflitos, requerem muita responsabilidade e são ações diárias de um gestor e de quem está à frente de uma organização. Sobre essa questão, são relatadas as seguintes falas dos entrevistados:

Quando penso em tomada de decisão, a primeira coisa que me vem à mente são situações de conflitos (Entrevistado 01).

Decidir algo é uma tarefa extremamente complexa e requer muita responsabilidade por causa de suas consequências (Entrevistado 02).

Todo gestor tem que estar preparado para tomar decisões numa empresa, principalmente em situações de conflitos (Entrevistado 03).

Diariamente temos que decidir alguma coisa e temos que dela trazer os melhores resultados (Entrevistado 04).

No quesito relacionado às formas de tomar decisões individualmente e no coletivo da empresa, os gerentes entrevistados mostram-se favoráveis à maneira com que os sócios-diretores resolvem os problemas, os quais não têm poder para resolverem sozinhos. Como é possível observar nos seguintes relatos:

As decisões que são tomadas pelos meus superiores geralmente são semelhantes as que eu tomaria por mim mesmo (Entrevistado 01).

Quando tomo uma decisão penso muito nas suas consequências e busco sempre os resultados mais favoráveis para a empresa. Conhecendo os sócios sei que eles fazem da mesma forma (Entrevistado 02).

Geralmente costumo concordar com as decisões dos meus chefes, não por serem meus superiores, mas sim por partilharmos os mesmos ideais (Entrevistado 03).

Verificou-se que para tomar uma decisão os entrevistados utilizam as experiências anteriores e a reflexão, além de ouvir opiniões de clientes e funcionários e usam como referência para o processo a formação acadêmica, crenças e valores e consulta aos sócios da organização, o que pode ser comprovado nos respostas descritas abaixo:

Antes de tomar uma decisão primeiramente ouço clientes e funcionários, faço anotações para futuras consultas e decido qual a melhor medida a ser aplicada. Como referência uso as experiências anteriores e consulto os sócios diretores em algumas ocasiões (Entrevistado 01).

Utilizo minhas experiências e reflito sobre as possíveis consequências daquela decisão. Minhas referências são minhas crenças e a formação acadêmica que me auxiliam muito (Entrevistado 02).

Trabalho na área a algum tempo, então por meio disso ganhei conhecimento prático para resolver a maioria das questões, as mais complexas ou quando não tenho certeza da melhor resolução recorro aos meus chefes (Entrevistado 03).

Quando me deparo com situações onde preciso decidir algo, penso em soluções baseadas nos meus estudos, valho-me também da experiência adquirida e ouço as opiniões dos funcionários. As referências que tenho

como base são os valores da empresa e a ética acima de tudo (Entrevistado 04).

Decisão em condições de risco ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório (BAZERMAN, 2004). Quando questionados sobre a análise dos riscos antes de tomar uma decisão, as respostas foram positivas a todos os entrevistados, porém com algumas ressalvas:

Sim, sempre analiso os riscos e consequências das minhas decisões (Entrevistado 01).

Em problemas complexos sim faço uma análise dos riscos, mas em questões mais simples utilizo a experiência (Entrevistado 02).

Sim (Entrevistado 03).

Sempre temos que analisar os riscos de uma decisão para não nos surpreendermos com as consequências depois (Entrevistado 04).

Referente aos desafios para a tomada de decisão foram destacados, como principais elementos, os riscos e as consequências das decisões, ser compreendido pela decisão tomada e ter decisões com resultados eficientes, como pode ser observado a seguir:

Os principais desafios são os riscos e as consequências das decisões (Entrevistado 01).

O maior desafio é ser compreendido em suas decisões (Entrevistado 02).

As consequências são os maiores desafios (Entrevistado 03).

Os resultados serão sempre os maiores desafios, a decisão tem que trazer resultados eficientes (Entrevista 04).

Em relação à qualidade do cenário para tomar uma decisão foram relatados a falta de tempo e de informações como sendo os principais responsáveis por se ter cenários ruins. A informação é extremamente importante para facilitar a tomada de decisão nas organizações (MORITZ, 2006). A clareza, o tempo e a simplicidade da questão foram citadas como as melhores situações para uma decisão a ser tomada. Estes aspectos são retratados nas seguintes falas:

O melhor é quando se tem tempo para analisa-lá e o pior é quando não se tempo para analisar as consequências das decisões (Entrevistado 01).

Depende sempre da situação, mas quando se tem um cenário claro e objetivo sempre é mais fácil e o pior é o contrário disso (Entrevistado 02).

O pior cenário é aquele que não temos informações e tempo suficientes para decidir, tendo os dois a decisão fica mais fácil para ser tomada (Entrevistado 03).

Quanto mais complexo o problema, mais difícil é para resolvê-lo, então clareza da situação, informações e tempo para análise do que fazer são os melhores elementos que podem ser usados para decidir (Entrevistado 04).

De acordo com Simon (1972) para tomar uma boa decisão deve ser feito um processo de análise e escolha das alternativas disponíveis, que possibilitem os melhores resultados. No que se refere ser uma boa decisão, os membros da empresa citaram que são as decisões que trazem resultados benéficos para a organização como um todo, conforme os seguintes relatos:

Uma boa decisão é aquela que é tomada para o bom faturamento da empresa, mesmo em longo prazo (Entrevistado 01).

As decisões benéficas para a empresa e com os melhores resultados são sempre as melhores (Entrevistado 02).

Uma decisão que traga resultados positivos para empresa (Entrevistado 03).

Decisões que façam a empresa atingir seus objetivos e que sirva de instrumento para a empresa crescer e se destacar no seu ramo, boas decisões trazem ótimos resultados (Entrevistado 04).

Numa organização existem boas e más decisões, quando perguntado do motivo da existência delas foram citadas a falta de preparo dos tomadores de decisão, a falta de análise da questão antes de decidir e a falta de informação de qualidade para a dissolução dos problemas, como está representado a seguir:

Porque às vezes após a decisão ser tomada, vemos uma solução melhor para aquele problema, cujo qual não tinha sido apresentada antes (Entrevistado 01).

Porque a algumas pessoas falta preparo, conhecimento e maturidade para decidir (Entrevistado 02).

Porque falta, na maioria das vezes, informações que sejam úteis para resolver a situação (Entrevistado 03).

Porque nem todos estão preparados para tomar decisões, pode ser por falta de conhecimento sobre o assunto, ou mesmo tempo para analisar os riscos daquela decisão. Inúmeros fatores podem tornar decisões boas em más e más em boas (Entrevistado 04).

Quando perguntados sobre acharem-se bons tomadores de decisões todos disseram que sim, pois relatam serem aptos e capazes de executar essa tarefa por terem as ferramentas e qualidades necessárias para tomar boas decisões, como pode ser visualizado nos trechos seguintes:

Sim. Porque ouço opiniões, analiso a situação e só após decido qual medida tomar. Não decido por impulso e tenho o foco no que é melhor para a empresa (Entrevistado 01).

Sim. Porque só tomo uma decisão quando tenho certeza que é melhor a ser tomada para empresa, utilizo meu conhecimento acadêmico e minhas experiências como base para decidir (Entrevistado 02).

Sim, pois conheço bem minha área e estou apta a resolver qualquer problema que surja na empresa e que esteja de acordo com as exigências dos meus superiores (Entrevistado 03)

Sim. Porque toda minha formação foi voltada para essas questões, tenho conhecimento de mercado, além de pensar bem nas minhas decisões. Costumo sempre acertar por isso me acho sim um bom tomador de decisão (Entrevistado 04).

Diante do que foi relatado, percebe-se que as decisões na empresa são em maior parte centralizadas nos sócios-diretores, ficando as questões menores, do cotidiano, a cargo dos gerentes. Para os entrevistados tomar decisões é uma atividade diária do gestor que deve fazê-la com responsabilidade e com o foco na maximização dos resultados. As decisões, em sua totalidade, agradam aos funcionários da empresa que possuem abertura para expressar suas opiniões.

Os entrevistados se consideram bons tomadores de decisões, pois utilizam elementos como a experiência, a reflexão e a análise dos riscos antes de tomarem uma decisão. Dessa forma, conseguem atingir os objetivos da empresa e contribuem para a sua continuação e o seu crescimento.

4.2 Modelos mentais na empresa

Os modelos mentais refletem o que se conhece e como se conhece. Eles influenciam na maneira como o sujeito assiste e como ele processa as informações que recebe sobre o contexto e, conseqüentemente, como age sobre este contexto (SENGE, 2006).

A possibilidade de expressar-se livremente numa empresa é um ótimo indicador do comportamento puro dos modelos mentais de cada indivíduo, pois é por meio dele que a essência dos padrões mentais são identificados (WIND, 2005). Seguindo essa ideia, verificou-se com os entrevistados se eles se sentem à vontade para expressar suas opiniões e pensamentos na organização. A resposta foi positiva para todos os entrevistados, conforme verifica-se nas falas abaixo:

Sim, temos liberdade de falar o que pensamos (Entrevistado 01).

Sou muito próximo dos sócios da empresa e me sinto bem confortável de falar abertamente o que penso (Entrevistado 02).

Sim, eles são abertos a opiniões (Entrevistado 03).

Sim. Falo abertamente com todos na empresa, porém em algumas ocasiões tento analisar as palavras antes de falar (Entrevistado 04).

Em relação à atitude de falar o que pensa ou refletir e modelar as palavras para se expressar na empresa, os participantes da pesquisa tiveram respostas diferentes. Alguns relataram falar claramente com seus chefes, mas medem palavras para falar com os subordinados para não gerarem conflitos, outros costumam refletir antes de falar com qualquer pessoa, seja chefe ou subordinado, como pode ser verificado nos seguintes trechos:

Geralmente penso sempre antes de falar, isso acontece com todos na empresa e também na vida pessoal e após decidir chamo a pessoa para uma conversa (Entrevistado 01).

Tenho canal aberto com os meus superiores, mas com os subordinados tento falar da melhor maneira possível para que não fiquem desmotivados ou chateados (Entrevistado 02).

Não dá pra falar o que pensamos para uma pessoa do jeito que queremos, pois as pessoas podem se constrangerem e acabar gerando um clima ruim na empresa (Entrevistado 03).

Na turbulência de problemas que podemos encontrar na empresa, devemos ter cuidado ao resolvê-los principalmente quando lidamos com pessoas, pois elas possuem sentimentos. A melhor maneira é ter uma conversa franca com o responsável pela situação tentando ser calmo e paciente, e claramente sem ofender ou destratar o indivíduo (Entrevistado 04).

Os fatores psicológicos e emocionais influenciam no processo de tomada de decisões. Muitos desses elementos são inconscientes, mas estruturam a percepção em algum momento, influenciando, de certa forma, a decisão (MORITZ, 2006). Ao questionar os entrevistados

acerca da influência das suas emoções em suas decisões, verificou-se ser unânime a interferência delas. Mesmo tendo alguns dos entrevistados dito que tentam ser o mais racional possível, eles confessaram que elas influenciam suas decisões. Como pode ser observado nas falas a seguir:

Algumas vezes confesso que deixo minhas emoções interferirem no meu trabalho e nas minhas decisões (Entrevistado 01).

Procuro ser o mais racional possível, mas algumas vezes minhas as emoções interferem (Entrevistado 02).

Às vezes minhas emoções acabam influenciando minhas decisões, mas procuro sempre controlá-las para decidir da melhor maneira (Entrevistado 03).

As decisões devem ser tomadas de forma racional, mas nós como seres humanos não conseguimos anulá-las em momento algum em nossas vidas, elas sempre acabam nos levando a pender para algum lado (Entrevistado 04).

Os entrevistados possuem a consciência de que suas emoções interferem nas decisões que são tomadas diariamente na empresa e, mesmo cientes deste fato, eles não conseguem anulá-las de sua mente, permitindo que elas possuam uma parcela de responsabilidade pela qualidade do seu trabalho.

O modelo da racionalidade limitada diz que os gerentes e os tomadores de decisão da empresa possuem interesses, preferências e valores diferentes uns dos outros (MORITZ, 2006). Moreira (1997, p. 201) diz que “os modelos mentais de uma pessoa refletem suas crenças e valores sobre o sistema físico representado, adquiridas por observação, instrução ou inferência”. Com esse conceito buscou-se verificar com os entrevistados como a cultura (crenças e valores) influencia no processo decisório, servindo de orientação quando é necessário tomar uma decisão, como pode ser constatado nos seguintes trechos das entrevistas:

Geralmente não deixo esse tipo de influência ser utilizada, mas não nego que elas ocorrem (Entrevistado 01).

Influenciam muito. Minha religião e minha educação são a base do meu comportamento tanto na vida pessoal, quanto na profissional (Entrevistado 02).

Meus valores e crenças formam minha personalidade e com certeza elas influenciam meus julgamentos (Entrevistado 03).

Como já falei, tento tomar minhas decisões da forma mais racional que eu puder, tento não deixar que outras questões as influenciem, mas às vezes

tomo uma decisão porque as julgo ser o mais correto baseado na minha educação (Entrevistado 04).

Os entrevistados, em sua maioria, relataram que não tomariam uma decisão que fosse contra suas crenças e valores, mesmo que fosse o melhor para empresa. Eles preferem passar a decisão para os donos da empresa a agir contra seus ideais, como revelam a seguir:

Não. Passaria a decisão para os meus superiores tomarem (Entrevistado 01).

Não. Jamais faria isso, inclusive já pedi demissão para não fazer (Entrevistado 02).

Não faria algo que fosse contra meus princípios, prefiro me abster (Entrevistado 03).

Se for para o bem da empresa e não tivesse outra alternativa disponível, tomaria sim (Entrevistado 04).

Cada gestor possui sua maneira de pensar e agir. No entanto, no ambiente organizacional, deve-se priorizar a melhor decisão para a empresa em detrimento de suas próprias referências e opiniões. Se ela for uma decisão pautada em valores éticos, mesmo que o gestor não concorde em algum ponto e ela beneficie a empresa como um todo, esta decisão é a melhor a ser tomada.

No que se refere a utilizar a intuição para tomar decisões, foi observada uma opinião unânime entre os entrevistados: eles utilizam e/ou já utilizaram a intuição como forma de tomar uma decisão, principalmente segundo eles mesmos quando não têm informações suficientes ou elas são duvidosas. Seguem suas opiniões relatadas nas entrevistas:

Sim. Já utilizei minha intuição e, às vezes, quando não tenho certeza de algo, a uso como um auxílio (Entrevistado 01).

Sim, utilizo a intuição. Uma vez tive que recorrer a ela para decidir sobre a contratação de uma pessoa para a empresa (Entrevistado 02).

Várias vezes utilizei minha intuição, principalmente em momentos que não tinha informações completas (Entrevistado 03).

Sim, em alguns momentos a decisão não está claramente visível para nós, seja por falta de informação ou por ser um episódio desconhecido ou incomum para empresa, então tem que resolvê-lo e a intuição é ideal nesses casos (Entrevistado 04).

Ao perguntar aos membros da empresa se eles questionam ou alguma vez questionaram suas próprias decisões os resultados obtidos foram mistos, alguns disseram que sim, já questionaram e outros não. Os que responderam não, falaram usar a experiência e o tempo que passam refletindo antes de tomar uma decisão como sendo o suficiente para saber que aquela foi a melhor forma de resolver a questão, não necessitando de questionamentos futuros. Como pode ser visto nos seguintes relatos:

Algumas poucas vezes pra falar a verdade, questiono minhas decisões, pois passo muito tempo analisando-a (Entrevistado 01).

Não, pelo tempo que estou na área tenho experiência suficiente para saber que a decisão que tomei é a melhor, e além disso eu penso várias vezes antes de tomá-la, não havendo então necessidade de avaliá-las (Entrevistado 02)

Às vezes penso no porquê decidi determinada coisa, me ajuda a melhorar como profissional (Entrevistado 03).

Raramente questiono minhas decisões, pois quando as tomo é porque tenho certeza dela ser a melhor solução (Entrevistado 04).

Sobre buscar formas de melhorar o processo individual de tomada de decisão, os participantes mostraram-se abertos a aprender e a remodelarem seus processos de forma a alcançar melhores resultados, visto que eles relatam o seguinte:

Sim, procuro refletir sobre experiências anteriores e algumas vezes peço a opinião de pessoas que confio (Entrevistado 01).

Sim. Sempre procuro aprender e me capacitar para estar preparado para o futuro (Entrevistado 02).

Sim. Procuro formas de melhorar meus processos e procedimentos para me tornar um profissional preparado para o mercado de trabalho (Entrevistado 03).

Sim, sempre é bom ganharmos conhecimento e aprender formas melhores e diferentes de solucionar os problemas (Entrevistado 04).

Diante disso, fica claro que os entrevistados sentem-se a vontade para se expressarem, principalmente com seus superiores na empresa estudada, mas modificam suas falas com os funcionários subordinados a eles. Tentam ser racionais em suas decisões, porém possuem a consciência de que a cultura, educação e religião interferem no processo. As emoções e intuição também exercem poder durante o processo decisório, gerando assim decisões corrompidas por fatores individuais. Poucas vezes questionam-se sobre seus julgamentos por acreditarem que o processo utilizado para decidir na empresa seja suficiente para alcançar a melhor decisão.

5 CONCLUSÕES

Nesta seção são apresentadas, de forma conclusiva, as respostas para os objetivos específicos de estudo. Desta forma, será verificado se de fato os objetivos foram alcançados.

Para finalizar, são apresentadas algumas sugestões de pesquisas futuras, bem como as limitações deste estudo.

5.1 Articulações dos objetivos específicos

Referente aos modelos mentais existentes e utilizados na organização, conclui-se que os participantes da pesquisa demonstraram utilizar seus modelos mentais na organização estudada, e que estes modelos exercem grande poder sobre eles durante a execução das suas atividades.

Os entrevistados sentem-se à vontade para expressar pensamentos e opiniões na empresa perante os superiores e subordinados, uma vez que eles relatam que há um canal aberto de mão dupla para esta troca. A comunicação com os superiores ocorre de forma fluida. Contudo, quando se trata dos subordinados, os entrevistados alteram seu discurso, alterando também seus próprios modelos mentais, com o intuito de soar o mais complacente possível e, assim, evitar conflitos.

As atitudes dos informantes-chave são condicionadas por suas preferências, crenças, valores e emoções. Eles agem durante o processo de tomada de decisão por meio dessas influências. Apesar de tentarem ser racionais e focarem suas decisões nas informações disponíveis para o problema, eles acabam por utilizar seus modelos mentais como fator-chave para a decisão.

Na maioria das vezes os entrevistados refletem antes de tomar uma decisão definitiva. Eles buscam, por meio da análise de risco, saber quais consequências aquela decisão irá provocar na organização e selecionam a que julgam ideal para o momento. Eles utilizam também a experiência como fator de auxílio no processo, sendo que uma decisão baseada em experiência nem sempre é a mais adequada, pois as situações e o contexto podem ser diferentes. Eles não questionam suas decisões por acharem que a reflexão e a experiência são elementos suficientes para tomarem as melhores decisões. Desta forma, não questionam suas próprias decisões e não avaliam a qualidade e utilidade dos seus modelos mentais

Com base nos dados coletados nas entrevistas realizadas neste estudo, conclui-se que as decisões, em sua maioria, são centralizadas nos sócios-diretores da empresa, os gerentes apoiam suas decisões, pois corroboram com sua forma de pensar e gerir o negócio não apenas por serem seus superiores, mas por pensarem de forma semelhante. Portanto, pode-se inferir que os gerentes e seus superiores possuem modelos mentais similares.

Constatou-se que os tomadores de decisões da empresa utilizam modelos mentais como a experiência, as crenças, os valores e a reflexão como referência para tomar as decisões. Eles utilizam também modelos mentais de outras pessoas. Este fato acontece quando eles pedem a opinião a outros em determinadas situações. Isso contribui para que seus modelos mentais sejam influenciados e realinhados sob uma nova óptica.

As decisões são tomadas, na opinião deles, com o intuito de que a empresa alcance resultados eficientes e tenha um melhor posicionamento no mercado e, para isso, buscam informações necessárias para que as melhores decisões sejam tomadas. Quando não existem dados adequados – ou eles são insuficientes –, os gestores da empresa recorrem à intuição e a seus sentimentos e emoções como forma de tomar a decisão adequada.

Relacionando a tomada de decisão com os modelos mentais dos gestores da empresa, pode-se concluir que na empresa estudada as decisões geralmente são tomadas tendo como referência a história de vida do tomador de decisão – sua cultura, educação, religião e suas percepções e sentimentos acerca do mundo –, visto que o modo como ele enxerga o mundo em volta de si, dita suas ações. Eles recebem influências das emoções, na maioria das vezes de forma inconsciente, e não se permitem agir fora de seus padrões mentais por relatarem que, ao estarem fazendo isso, estão deixando de ser eles mesmos. Ao mesmo tempo em que procuram novos conhecimentos para melhorar o processo de tomada de decisão e crescer profissionalmente.

A qualidade das decisões dos entrevistados é considerada boa, razoável, visto que buscam novos conhecimentos e atualização para atuarem melhor no mercado. O crescimento da empresa e o faturamento das lojas são indícios de que a tomada de decisão está acontecendo de forma correta. Todavia, acredita-se que eles poderiam permitir-se pensar fora dos seus modelos mentais, pondendo assim encontrar diferentes oportunidades de atuação, pois ao terem pensamentos semelhantes, novos cenários podem não estar sendo visualizados, cenários estes que poderiam contribuir para alavancar o desempenho da organização.

Como consequência da influência dos modelos mentais no processo de decisão da empresa estudada conclui-se que: as emoções, as crenças e os valores dos entrevistados interferem sobremaneira na tomada de decisões da empresa, visto que, como foi relatado, os entrevistados tentam tomar decisões de maneira racional apenas; porém, ao analisar toda a situação, deparam-se principalmente com o confronto da cultura e religião no processo, de modo que as decisões que estejam em desacordo com seus padrões éticos, religiosos e de formação familiar são rejeitadas por eles, mesmo que sejam decisões importantes para a empresa. Visando não se envolverem com essas questões, os gerentes passam a responsabilidade para seus superiores, o que pode comprometer a organização, pois os superiores podem não ter as informações necessárias para resolver a questão, visto que seria mais adequado ela ser resolvida no setor onde surgiu. Ressalta-se que o sócio-diretor da empresa estudada demonstra ser o que menos se deixa influenciar pelos próprios modelos mentais, mesmo constatando-se que algumas vezes eles o influenciam.

5.2 Proposições para futuras pesquisas

Como foi visto, os modelos mentais moldam a realidade de cada um pelo entendimento do próprio modelo mental, saber quando mudá-los pode determinar as oportunidades de sucesso e os riscos de fracassos. Diante disso, acredita-se que é relevante reconhecer os próprios modelos mentais pelo o que eles realmente são. Assim, será possível perceber quando eles ajudam e quando eles atrapalham.

Nesta seção são indicadas algumas sugestões de pesquisas futuras que poderão aprofundar os conhecimentos relativos à empresa estudada e para outras empresas também:

- Realizar pesquisas para melhorar o gerenciamento e a compreensão dos modelos mentais dos gestores da empresa, pois eles são os responsáveis pelo seu desempenho. O gerenciamento correto dos modelos mentais permite que decisões com qualidades superiores sejam tomadas, pois dele derivam decisões sem influência de fatores emocionais e psicológicos.
- Realizar estudos que investiguem formas de ajustar/adaptar os modelos mentais dos gestores da empresa para que estes possam se tornar mais receptivos a novas modalidades de pensamento e confronto dos próprios modelos mentais, para que assim melhorem os processos de tomada de decisão e possam vislumbrar a possibilidade de novos cenários para a organização.

- Realizar estudo para identificar e analisar as características pessoais (perfil) de cada gestor da empresa, de forma a conhecer a origem dos seus modelos mentais.

5.3 Limitações do estudo

Vergara (2006, p. 59) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, é conveniente antecipar-se a possíveis críticas dos leitores, informando quais as limitações inerentes à pesquisa que, todavia, não invalidaram sua realização.

- A pretensão inicial da pesquisa era de ser realizada numa empresa de grande porte da área de saúde. No entanto, devido a alguns impedimentos, não foi possível ser realizada nesta empresa.
- O objetivo inicial era de entrevistar todos os gerentes de lojas e os dois sócios-diretores da empresa, mas não foi possível o acesso a todos os membros da empresa.
- Por se tratar de um estudo de caso único e o instrumento de coleta de dados ter sido entrevistas semiestruturadas, os resultados conseguidos se limitaram às respostas nas entrevistas. Não houve triangulação de dados.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, 2004.
- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório: para cursos de Administração, Economia e MBAs**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BREVIDELLI, Maria Meimei. **TCC – Trabalho de conclusão de curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde**. 4. ed. São Paulo: Látia, 2010.
- CERVO, Amado Luiz. **Metologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHERMACK, T. J. **Mental models in decision making and implications for human resource development**. Advances in Developing Human Resources, v. 5, n. 4, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIZZOTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- COSTA NETO, P. L. O. (Org). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgard Blucher LTDA, 2007.
- CRAINER, S. **Grandes Decisões Management da história**. HSM Management. 6. ed. São Paulo: Savana, 1999.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- DE TONI, D. **Administração da imagem de produtos: desenvolvendo um instrumento para a configuração da imagem de produto**. Tese de Doutorado em Administração, Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- DE TONI, D.; MILAN G. S. A Relação Entre os Modelos Mentais dos Empreendedores e o Desempenho Organizacional: Um estudo exploratório em duas empresas do setor metal-mecânico. **REAd**, v. 14, n. 3, set/dez 2008.
- GARDNER, H. **Mentes que mudam: a arte e a ciência de mudar as nossas idéias e a dos outros**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 3. ed. São Paulo: Objetiva, 1995.
- GOMES, F. A M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. São Paulo: Atlas, 2002.
- JUNG, Carl Gustav. **Tipos psicológicos**. Rio de Janeiro: Zolar, 1967.

- KOFMAN, Fredy. **Metamanagement o sucesso além do sucesso**: a nova consciência dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LIM, B.; KLEIN, K. Team mental models and team performance: a field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 4, p. 403-418, June 2006
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. D. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CALDAS, M. P. (eds.). **Novas perspectivas na administração de empresas**: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu Editora, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, v. 2, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- MILAN, G; DE TONI, D; DORION, E; SCHULER, M. A influência dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho de suas organizações. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. Pernambuco, PE. v. 1, n. 3, p. 355-381, Set./Dez., 2010.
- MOREIRA, Marco. Modelos Mentais. **Encontro sobre pesquisa em ensino de ciência-linguagem, cultura e cognição, Faculdade da UFMG**. Belo Horizonte, 05 á 07 de março de 1997.
- MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- MOTTA, P.R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1997.
- OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no Contexto Brasileiro. 14º. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROCHA, Arquiteclino G. **Modelos mentais e o ensino de física**. Tese de mestrado em ensino de ciências exatas. Sorocaba: UFSCAR, 2013.
- SARTOR, Vicente de Bona. **Modelos Mentais e a Gestão do Conhecimento**. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord). **Organizações do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina - arte e prática da organização que aprende**. 20ª. ed. São Paulo: Nova Cultura, 2006.
- SIMON, Herbert. **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1972.

TANUMA, Nelson. A Força dos Modelos Mentais. **Revista de Direito & Atualidade**. 4. Ed. p. 36-37. Fev, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WIND, Yoram. CROOK, Colin. GUNTHER, Robert. **A Força dos Modelos Mentais**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A. ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do entrevistado: _____

Data da entrevista: _____

Duração: _____

1. Qual seu cargo na empresa?
2. Há quanto tempo está na empresa e neste cargo?
3. Quais as principais atividades que o Sr (a) desempenha?
4. O Sr (a) se sente à vontade de expressar seus pensamentos e opiniões na empresa?
5. Costuma falar o que pensa, ou há algumas ocasiões em que reflete antes, e modela suas palavras para se expressar?
6. Quando falo em tomada de decisão o que lhe vem à mente?
7. Como o Sr (a) descreveria o processo de tomada de decisão da empresa?
8. Como o Sr (a) descreveria o processo de tomada de decisão da sua unidade específica? Há alguma diferença entre a sua forma de tomar decisão em comparação à forma predominante da empresa?
9. Qual procedimento utiliza para tomar uma decisão? Como aplica esses procedimentos?
10. Quais as suas referências para tomar uma decisão?
11. Antes de tomar uma decisão o Sr (a) ouve a opinião dos clientes e subordinados?
12. Qual foi a decisão mais difícil que teve que tomar? Como fez para chegar até ela?
13. O Sr (a) acha que suas emoções influenciam suas decisões?
14. Como avalia a influência das suas crenças, valores e cultura durante o processo de tomada de decisão?
15. O Sr (a) utiliza ou já utilizou a intuição para tomar uma decisão?
16. O Sr (a) utiliza suas experiências como auxílio para tomar decisões? Quais habilidades foram adquiridas que possam auxiliá-lo no processo?
17. O Sr (a) analisa os riscos de uma decisão antes de tomá-la?
18. Alguma vez parou para questionar suas próprias decisões?

19. Quais os principais desafios para a tomada de decisões?
20. Qual o melhor cenário para tomar uma decisão? E qual o pior?
21. O que seria uma boa decisão para o Sr (a)?
22. Para o Sr (a), por que existem boas e más decisões?
23. O Sr (a) se considera um bom (a) tomador (a) de decisões? Por quê?
24. O Sr (a) busca formas de melhorar o processo de tomada de decisão?